

17-366



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

EVALUACION FINANCIERA DE LA FUNCION DE CREDITO Y COBRANZAS.

SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN CONTADURIA

P R E S E N T A :

JUAN MANUEL ZENDEJAS CABRERA

DIRECTOR DE SEMINARIO
C. P. GUILLERMO PRECIADO SANTANA

Mexico, D. F.

1984



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I N D I C E

OBJETIVOS.....3

INTRODUCCION.....4

CAPITULO I

CONCEPTO GENERAL DE CREDITO Y COBRANZAS

1.- GENERALIDADES.....7

2.- OTORGAMIENTO DE CREDITO.....9

3.- ANALISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.....11

4.- DETERMINACION DEL LIMITE DE CREDITO.....22

CAPITULO II

LA FUNCION DE COBRANZAS

1.- CONCEPTO DE COBRANZA.....30

2.- RECEPCION DE DOCUMENTACION Y CONTROL.....31

3.- SEGUIMIENTO DE LA COBRANZA Y SU RECUPERACION.....33

CAPITULO III

EL REGISTRO Y SU IMPORTANCIA

1.- CONCEPTO.....46

2.- REGISTRO Y CONTROL DE LA DOCUMENTACION.....47

3.- INFORMACION.....49

CAPITULO IV

PRONOSTICO DE COBRANZA

1.- CONCEPTO.....56

2.- FLUJO DE CAJA.....57

3.- PRESUPUESTO DE VENTAS Y EL FLUJO DE CAJA.....58

4.- PRONOSTICO DE CARTERA Y EL FLUJO DE CAJA.....	59
5.- ELABORACION DE PRONOSTICO DE COBRANZA.....	60
6.- LOS FINANCIAMIENTOS DE CARTERA Y SU INFLUENCIA EN - EL PRONOSTICO DE COBRANZA.....	62

CAPITULO V

ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS

1.- FIJACION DE OBJETIVOS COMO BASE DE LA ORGANIZA----- CION.....	65
2.- DETERMINACION DE LAS FUNCIONES.....	70
3.- MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	77
4.- ORGANIGRAMAS.....	87
5.- SISTEMAS DE INFORMACION.....	89

CAPITULO VI

EL SISTEMA ABC Y SU APLICACION A LAS CUENTAS POR COBRAR

1.- ORIGEN DEL SISTEMA ABC.....	91
2.- CONCEPTO.....	92
3.- LA ESTRATIFICACION Y SUS DIFERENTES FORMAS DE APLI- CACION.....	93
4.- APLICACION DEL SISTEMA ABC EN LAS CUENTAS POR CO--- BRAR.....	94
5.- VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL SISTEMA ABC EN LAS CUEN- TAS POR COBRAR.....	98

CONCLUSIONES.....	99
-------------------	----

BIBLIOGRAFIA.....	100
-------------------	-----

O B J E T I V O S

En el presente trabajo se estudiarán los siguientes aspectos que se consideran básicos para evaluar la función de Crédito y Cobranzas:

- Las funciones de Créditos y Cobranzas se complementan para lograr un objetivo común eminentemente financiero.

- El Crédito se debe conceder con los límites adecuados para conservar el nivel comercial de las operaciones de la empresa.

- Las Cobranzas deben realizarse con oportunidad para recuperar los créditos concedidos, para proveer de efectivo a la Tesorería.

- Se debe lograr en los casos requeridos, financiamientos a la cartera en las mejores condiciones para la empresa.

- La información de este departamento debe ser la necesaria para elaborar sus planes, así como también coordinarse con los departamentos involucrados en su operación.

I N T R O D U C C I O N

En el presente trabajo veremos el tema de Crédito y Cobranzas, en el cual se está considerando hoy en día como uno de los rubros más importantes del Balance General. Y digo importante por el solo hecho de que una empresa va a trabajar lo suficientemente en su elaboración de sus productos, solo que lleve a cabo un buen sistema de control tanto en el Crédito como en la Cobranza, ya que es de esta manera en que recupera su dinero la empresa por los diversos gastos y compras que efectúa.

No es nada fácil de la empresa el otorgar un Crédito, porque no basta con estudiar los Estados Financieros de otra empresa, sino que debe preveer su propio futuro, sus fondos sean lo suficientemente capaces de alcanzar sus necesidades. Ahora bien, el crédito también lleva una serie de procesos como son la de observar el comportamiento del deudor con otras empresas, pedir referencias, tener bien localizado al cliente, el estudio de los últimos tres Estados Financieros como mínimo, etc.

Este estudio del crédito se hace con la finalidad de que la empresa estará poniendo en riesgo un capital, que de no ser manejado adecuadamente por el deudor, repercutirá en su patrimonio en forma negativa, ocasionando desajustes en su estructura financiera que puedan poner en peligro su existencia.

De lo anterior se desprende que además de la confianza, existen otros factores básicos para el otorgamiento de crédito, que deben evaluarse correctamente a través de una adecuada investigación, a efecto de estar en situación de definir si es posible otorgar el crédito y si es factible su recuperación.

También es importante tener en cuenta el cobro de la deuda, teniendo un control de seguimiento para efectuar la revisión y cobro de las facturas o documentos pendientes de su pago, así como los problemas procedientes de dichos documentos, por diversas causas, las cuales tendremos la oportunidad de estudiarlas y mencionarlas en un capítulo.

C A P I T U L O P R I M E R O

I.- CONCEPTO GENERAL DE CREDITO Y COBRANZAS.

1.- GENERALIDADES.

El concepto de Crédito y Cobranzas ha recibido varias definiciones entre algunas son:

- a).- Origen Latino: Credium, préstamo, deuda, significa confianza.
- b).- Es el poder para obtener bienes o servicios por -- medio de la promesa, en una fecha determinada en -- el futuro.
- c).- Reputación, fama, autoridad. Abono, comprobación. Fama que goza una persona de satisfacer puntualmente sus compromisos. Derecho que se le concede a uno para retirar mercancías sin pago inmediato.

Crédito es la confianza dada o recibida a cambio de un valor. El crédito coloca una obligación a pagar por el comprador y da el derecho de pago al vendedor. La palabra "crédito" significa un transacción a crédito, crédito establecido o un instrumento de crédito. El crédito es usado como un medio de cambio y como un agente de producción. Da flexibilidad a la oferta y la demanda, hace más productivo al capital, acelera la producción y la distribución, aumenta el volumen de los negocios, facilita la transferencia de dinero y sirve para elevar el nivel de manejo de los negocios.

El monto de crédito en uso, depende de la probabilidad de su liquidación cuando se vence, y de la necesidad de un medio de cambio. Un vendedor debe tener total confianza moral en la capacidad y buena voluntad del comprador para pagar; también debe protegerse contra la falsa confianza; por lo tanto, el crédito juega un papel importante en el ciclo de los negocios.

Hay varias definiciones que podemos encontrar, pero todas en sí nos especifican de que crédito significa confianza, tanto el que la otorga como el que la recibe.

Las cuentas por cobrar representan derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados, otorgamiento de préstamos o cualquier otro concepto análogo.

De acuerdo con el principio de valor histórico contenido en el boletín sobre el Esquema de la Teoría de la Contabilidad Financiera, las cuentas por cobrar deben computarse al valor pactado originalmente del derecho exigible. Atendiendo al principio de realización del mismo boletín, el valor pactado deberá modificarse para reflejar lo que en forma razonable se espera obtener en efectivo, especie, crédito o servicios, de cada una de las partidas que lo integran; esto requiere que se le de efecto a descuentos y bonificaciones pactadas, así como las estimaciones por irrecuperabilidad o difícil cobro.

Lo anunciado anteriormente es común procedimiento en todas las empresas, que tienen movimiento en las cuentas de ventas y cobros. Ahora bien, no siempre se maneja de esta manera, porque existen empresas que sus ventas no siempre tienen pagos en efectivo, pueden tener sus pagos en la adquisición de bienes o documentos en los cuales la empresa lo necesita y, quedando la empresa en común acuerdo con la otra, puede así la empresa que vendió darse por pagada. Las bonificaciones y descuentos por pronto pago existen siempre y cuando se cumplan las condiciones que imponga la empresa que vendió, este tema lo veremos más adelante.

2.- OTORGAMIENTO DE CREDITO.

Si sabemos que el Crédito se basa en la confianza de las partes que concertan el intercambio de dar y recibir un bien o servicio, se derivan dos factores: Acreedor, se hace necesario obtener un previo y completo conocimiento del que los recibirá y Deudor que estará poniendo en riesgo un capital, que de no ser manejado adecuadamente por el Deudor, repercutirá inevitablemente en su patrimonio en forma desfavorable, ocasionando desajustes en su estructura financiera.

Los factores básicos para el otorgamiento del Crédito, que deberán tomarse en cuenta son: Personalidad, Capacidad, Capital y Condiciones.

PERSONALIDAD.- Cualidad que señala los modos y formas del comportamiento de un individuo; de aquí la decisión de solicitar y la voluntad de pagar el crédito concedido. En la personalidad se puede describir la tendencia del individuo para cumplir con sus obligaciones. Una forma que puede considerarse efectiva para analizar esta cualidad, es el acercamiento al deudor, a efecto de indagar en forma amplia en su pasado, su integridad, observancia de la ley, su honestidad, etc.

CAPACIDAD.- Se entiende como la aptitud física y mental del individuo para resolver satisfactoriamente los problemas que se le presentan. Podría decirse que la capacidad es el segundo factor básico que debemos tomar en consideración, dado que el deudor que tiene carácter y además aúna a éste su capacidad, seguramente encontrará la forma de cumplir sus compromisos del mismo modo tendrá cuidado de no obligarse más allá de lo que sea permitido cumplir en lo futuro.

CAPITAL.- "El capital en los negocios es la inversión dispuesta a producir utilidades. Para todos los propósitos prácticos, el capital, como elemento que determina los riesgos del crédito constituye la condición financiera del solicitante".

Para los efectos del crédito, el capital es el soporte financiero del riesgo, pues puede considerarse como la suma de la riqueza que el deudor tiene como reserva, para poder en su tiempo redimir el crédito.

Representa también el resguardo del deudor que le permitirá absorber las pérdidas que sufra su negocio, siempre y cuando exista un margen de seguridad que deberá estar proporcionado al riesgo de pérdida y al crédito reconocido. Dentro del balance el activo representa todos los bienes y derechos cuantificados mediante la inversión hecha por capital propio y capital ajeno.

CONDICIONES.- Otro de los factores esenciales que debe considerarse para el otorgamiento de crédito, son las condiciones externas que prevalecen fuera del negocio, sobre las cuales no se tiene ningún control, pero que tienen influencia decisiva en su desarrollo, tales como:

- a).- Poder de compra de la población.
- b).- Condiciones del mercado en general y en particular de la rama a que pertenece la empresa.
- c).- Ciclo de los negocios.
- d).- Problemas técnicos industriales.
- e).- Condiciones políticas, leyes mercantiles y tributarias en vigor.

Los factores anteriormente descritos pueden analizarse y evaluarse mediante la aplicación de un cuestionario de crédito, que el departamento de Crédito y Cobranzas deberá formular para allegarse un conocimiento completo del cliente o solicitante del crédito.

3.- ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.

Los Estados Financieros constituyen la información por medio de la cual la contabilidad financiera cumple su objetivo de brindar información contable de uso externo.

Dentro del estudio de los factores básicos para el otorgamiento del crédito, el punto que sirve de premisa para la investigación del cliente o solicitante del crédito, es el análisis de los Estados Financieros.

Los Estados Financieros son una fuente abundante de información que permiten el conocimiento previo del cliente o solicitante del crédito, ya que representa la actuación de la administración por el período a que son referidos, mostrando la situación financiera y el poder productivo de la empresa.

Es necesario hacer notar la conveniencia de contar además de los Estados Financieros pertenecientes al último ejercicio, con otros de ejercicios anteriores, así como, de ser posible, con estados proforma o con informes de proyección de la empresa, ya que no sólo es importante conocer cual es su situación actual, sino como se ha venido desarrollando y cuál es su proyección a futuro, con el objeto de tener los elementos necesarios que apoyen el juicio emitido respecto a si se otorga o no el crédito solicitado y el límite más adecuado.

CONCEPTO DE ANALISIS E INTERPRETACION.

ANALISIS.- Es una segregación de un todo en partes. Método que va de lo compuesto a lo sencillo. Estudio de algún asunto.

INTERPRETAR.- Es la opinión personal que surge como resultado de un análisis previo. Es explicar el sentido de una cosa. Atribuir un fin a alguna cosa. Traducir.

El concepto de Estados Financieros generalmente son los que muestran, razonablemente, la situación financiera de la empresa a una fecha determinada o a las operaciones llevadas a cabo por ella en un período determinado. Estos Estados se les conocen comúnmente con el nombre de Balance General, Estado de Pérdidas y Ganancias, Estado de Costo de Producción, Estado de Origen y Aplicación de Recursos, etc.

No puede existir interpretación de la situación de una empresa, o de las operaciones llevadas a cabo por ella con Estados Financieros, que no represente cifras actuales, sino que solamente muestre la reunión de unos números. Para poder interpretar un Estado Financiero debemos pensar en actualizar las cifras que en ello se muestren, y una vez hecho ello, sí podemos interpretarlos.

La finalidad que tiene el Análisis e Interpretación de los Estados Financieros, es la de señalar a los directivos de una empresa la tendencia que tiene ésta, tanto en lo que muestran los Estados Financieros Estáticos, como las que señalan los Dinámicos, para orientar la política directriz de sus administradores.

METODO DE ANALISIS

Los métodos utilizados para llevar a cabo el análisis de Estados Financieros pueden ser diversos, y son aplicables de acuerdo a la experiencia de que cada analista, pero generalmente se emplean para efectos de crédito, los siguientes:

- Método de razones simples.
- Método de razones estándar.
- Método de aumentos y disminuciones.
- Método de tendencias.

METODO DE RAZONES SIMPLES

En este método de análisis se considera la relación de dependencia de los elementos que integran los Estados Financieros, ya que pueden obtenerse una serie de razones que numéricamente sean correctas, pero no lógicas. Es pues conveniente llevar a cabo una selección de razones significativas que permitan observar las diferentes fases del negocio, y percatarse de los síntomas que acusen posibles situaciones desfavorables.

Las razones simples son aplicadas a explorar las fases del negocio que se desean conocer, según el interés de cada analista. Así, por ejemplo:

Para conocer el índice de solvencia se utilizan las siguientes:

- Activo de inmediata realización a Pasivo circulante.
- Activo circulante a Pasivo circulante.

Para determinar la estructura financiera o estabilidad:
Capital Contable a Pasivo total.

Para determinar la inversión en exceso o insuficiencia de
Activos Fijos:
Capital Contable a Activo Fijo.

Como índice para apreciar la eficiencia en el manejo de ca-
pital invertido en clientes:
Ventas a crédito a Clientes.

Para apreciar el período durante el cual han de convertirse
los inventarios en numerario o en saldos de clientes:
Ventas netas a Inventarios.

Como índice de orientación para determinar el exceso de in-
versión en activo fijo o insuficiencia de ventas:
Ventas netas a Activo Fijo.

Como índice para la determinación de insuficiencia de ven-
tas:
Ventas netas a Capital Contable.

Como índice para la determinación de la productividad:
Utilidad Neta a Ventas Netas.

Como índice para la determinación de la rentabilidad:
Utilidad Neta a Capital Contable.

METODO DE RAZONES ESTANDAR

Al igual que las razones simples, las razones estándar se forman de dividir los elementos que se desea comparar, pero en este caso, tomando el promedio de las cifras de los elementos con los cuales se desea calcular la razón estándar, por el tiempo que juzgue conveniente.

Por el origen de la fuente de datos para su elaboración, las razones estándar se clasifican en internas y externas. Las razones estándar internas, son aquéllas que son desarrolladas por la experiencia de la propia empresa durante varios ejercicios, se les utiliza como medio de control en la administración, para regular la eficiencia financiera y de operación de la empresa.

Las razones externas, son aquéllas que son desarrolladas con base a la experiencia de diferentes empresas dedicadas a las misma actividad con condiciones similares y en tiempos iguales.

Estas últimas son las aplicables para el uso de fines de crédito, así como por terceros interesados en el funcionamiento y desarrollo de las empresas; instituciones de crédito, inversionistas, profesionistas y por el Estado en diversos estudios.

Sin embargo, las razones estándar externas adolecen de algunos defectos, ya que aunque las actividades de las empresas sean similares, siempre presentarán características diversas, tales como:

- 1.- La magnitud de la empresa, el volumen de operación y su estructura financiera. No existe una empresa idéntica a otra.

- 2.- La fecha de formulación de los Estados Financieros. No siempre se formula de acuerdo al ciclo económico de la empresa.
- 3.- La aplicación de diferentes métodos de contabilidad, juicios personales, etc. Influyen en las cifras de los Estados Financieros.
- 4.- Los cambios en las condiciones económicas. Cuando éstos ocurren, las razones estándar pueden ser obsoletas por el tiempo en que fueron publicadas.

METODO DE AUMENTOS Y DISMINUCIONES

Este método se aplica al estudio de los cambios sufridos en una empresa en el transcurso del tiempo, por medio de los Estados Financieros Comparativos: Balance Comparativo, Estado de Resultados Comparativo y Estado de Cambio en la Situación Financiera.

En el Balance Comparativo se busca conocer los cambios habidos de período a período en la Situación Financiera de la empresa y puede formularse entre dos o más balances de diferentes fechas, referidos a períodos iguales, normalmente correspondientes a ejercicios completos.

Este estado presenta los efectos de las operaciones realizadas en un ejercicio, sobre el activo, pasivo y capital de la empresa, es decir, que muestra como fueron afectados los renglones del balance de un ejercicio por los resultados de este mismo ejercicio.

Sin embargo, este Estado debe ser complementado con información adicional que muestre no sólo los cambios sufridos en el período que se revisa, sino que también debe conocerse como se efectuaron dichos cambios y porqué se efectuaron.

En tal virtud el analizador externo al llevar a cabo este estudio deberá tener cuidado de solicitar la información adicional que juzgue conveniente, sobre aquellos renglones del balance que muestren cambios sustanciales en el período, a efecto de determinar cómo y porqué se realizaron.

Con el Estado de Resultados Comparativo se busca conocer los aumentos o disminuciones que hubo en las diversas cuentas de productos y de costos incurridos, con el objeto de analizar la utilidad realizada o pérdida sufrida en determinado tiempo.

También se hace necesario contar con información adicional a fin de ponderar debidamente los efectos producidos en los resultados. El Estado de Cambio de Situación Financiera, es un refinamiento del balance comparativo y muestra en forma lógica el origen de los recursos y las fuentes de donde se obtuvieran Pasivo y Capital, y la aplicación que se hizo de los mismos.

En los métodos de análisis anteriormente comentados, para el analizador externo, este estado tiene sus limitaciones, en virtud, de que debe contarse con información complementaria que indique el criterio seguido para registrar las operaciones extraordinarias, que hayan modificado la situación financiera de la empresa, a efecto de apreciar correctamente que ha sido de los recursos obtenidos, tanto por utilidades como por pasivo.

METODO DE TENDENCIAS

Mediante la aplicación de este método al análisis de las cifras de los Estados Financieros, se busca conocer los cambios habidos en varios períodos, ya que no sólo es indispensable conocer la situación actual, sino que debe estudiarse la marcha de la empresa durante varios años, si ha tenido altas o bajas de consideración o ha caminado solo progresivamente, en cuyo caso las altas o bajas que ocurran serán de poca importancia. De esta manera, radica en hacer posible la estimación sobre bases adecuadas, de los probables cambios futuros en la empresa, y cómo y porqué las afectarán.

RAZON DE CUENTAS POR COBRAR DE CLIENTES, ENTRE TODAS Y CADA UNA DE LAS REGIONES O ZONAS DE VENTAS

Esta relación se determina a base de porcentos, tomando como 100 % el total de los adeudos a cargo de clientes, ya estén sus saldos documentados o no; esta razón tiene como finalidad el conocer en que forma ha derramado la empresa el crédito que concede a sus clientes. Por ejemplo: La empresa "Quecha, S.A." expende sus productos en diversas regiones del país y del extranjero, a las que ha clasificado convencionalmente en las siguientes zonas:

Zonas: 1 a 5 inclusives, para las Nacionales .

Zonas: 10 a 13 inclusives, para las Extranjeras.

En renglón de cuentas por cobrar que aparece en su Balance General al 31 de diciembre de 1983 es de \$ 278,750.00 y está formado como sigue:

Clientes Nacionales

Zona 1	\$ 40,000.00	
Zona 2	35,000.00	
Zona 3	55,000.00	
Zona 4	25,000.00	
Zona 5	<u>30,000.00</u>	\$ 185,000.00

Clientes Extranjeros

Zona 10	\$ 25,000.00	
Zona 11	12,500.00	
Zona 12	37,500.00	
Zona 13	<u>18,750.00</u>	\$ 93,750.00
		<u>\$ 278,750.00</u>

Las Relaciones Estáticas Secundarias se determinan según las necesidades de los empresarios; pero éstas las podríamos referirlas a las siguientes:

- 1.- Relación de adeudos a favor de la empresa, por saldos a cargo de Clientes Nacionales y Extranjeros.
- 2.- Relación entre los saldos a cargo de Clientes Nacionales en cada una de las regiones.
- 3.- Relación entre los saldos a cargo de los Clientes Extranjeros en cada una de las zonas.

Para determinar las relaciones anteriores se tomó un todo como base, y se segregó en sus partes. Así por ejemplo, para el primer caso el todo fue el total de los adeudos a favor de la empresa y las partes, lo que adeudaban los Clientes Nacionales y Extranjeros.

La segunda relación tomó como base el total de los adeudos a cargo de Clientes Nacionales y los segregó por zonas; así también se siguió procedimiento similar por lo que respecta a las diversas zonas de Clientes Extranjeros. Para aclarar este ejemplo, a continuación se insertan las relaciones estáticas secundarias que se determinaron como sigue:

19 Porcentajes (Razones):

Clientes Nacionales	66.37%
Clientes Extranjeros	<u>33.63%</u>
TOTAL:	<u>100.00%</u>

20 Porcentajes (Razones), de los adeudos por ventas a Clientes Nacionales en las diversas regiones fueron:

Zona 1	21.62%
Zona 2	18.92%
Zona 3	29.73%
Zona 4	13.51%
Zona 5	<u>16.22%</u>
TOTAL:	<u>100.00%</u>

30 Porcientos en las diversas zonas en donde operan Clientes Extranjeros, fueron los siguientes:

Zona 10	26.66%
Zona 11	13.34%
Zona 12	40.00%
Zona 13	<u>20.00%</u>
TOTAL:	<u>100.00%</u>

Con las relaciones señaladas anteriormente, podrían hacerse los siguientes comentarios:

- 1.- Los adeudos a cargo de clientes y a favor de la empresa, los más importantes son los nacionales.

2.- Los clientes que menos adeudan en la región en que tiene dividida la empresa el país, es la cuatro, en tanto que la que mayor adeudos tiene es la zona - - tres. Sin embargo, no se puede afirmar que esten o no justificados, porque habría necesidad de comparar estas relaciones, las dinámicas referidas a las ventas.

3.- En igual forma a lo que se indicó, encontramos que las zonas dos y tres de los clientes son respectivamente la inferior y la superior.

En el capítulo VI veremos más detallado los clientes que condicionan la cartera de una empresa.

4.- DETERMINACION DEL LIMITE DE CREDITO.

Existen diversos criterios respecto a la forma de determinar el límite de crédito, como por ejemplo, tomar un porcentaje del Capital Contable, o bien dividiendo el Capital Contable entre el número de los principales proveedores del solicitante del crédito.

Definitivamente no existe una regla general para determinar el límite de crédito, sino éste debe ser determinado de acuerdo con la investigación que del solicitante de crédito se haya llevado a efecto.

Una vez que se ha realizado el estudio de los factores de crédito y que se tiene conocimiento del cliente o solicitante de crédito, en cuanto a su desarrollo, su situación actual y su proyección; que se conoce su capacidad de operación, su situación financiera, su solvencia moral, la participación en el mercado de su producto o productos, etc., deberá determinarse el límite de crédito.

Para determinar el límite de crédito, se deben considerar además de los elementos externos que fueran analizados en función directa del cliente, los elementos internos que deben ser analizados en función directa del otorgante del crédito.

A continuación observemos los elementos fundamentales y generales que tiene una solicitud de crédito:

" E L P U M I T A , S . A . "

SOLICITUD DE CREDITO

COMPAÑIA A LA QUE SE SOLICITA CREDITO	NUMERO	FECHA		
		DIA	MES	AÑO

I DATOS GENERALES DEL CLIENTE

NOMBRE O RAZON SOCIAL: _____	
DOMICILIO COMPLETO: _____	
TELEFONO	TELEX
ACTIVIDAD: _____	
REG. FED. CAUS.	ANTIGUEDAD

II. CREDITO SOLICITADO

MONTO DEL CREDITO (DLLS. - M.N.) _____
RAZON DEL CREDITO: _____

III. ARTICULOS SOBRE LOS QUE SOLICITA CREDITO

ARTICULO	VOLUMEN ESTIMADO ANUAL		USO DEL ARTICULO
	UNIDADES	MONTO (DLLS M.N.)	

PRINCIPALES COMPETIDORES Y SEGMENTO QUE OCUPA EN EL MERCADO: _____

IV. PROVEEDORES PRINCIPALES - DOMICILIO - TELEFONO	C R E D I T O

V. BANCOS PRINCIPALES - SUCURSAL - TELEFONO		NUM. DE CUENTA
CREDITOS BANCARIOS	PLAZO	IMPORTE

VI. SEGUROS			
COMPANIAS ASEGURADORAS	RAMO DE SEGURO	COBERTURA	MONTO PRIM

VII. ANTECEDENTES DEL COMPRADOR		
CAPITAL SOCIAL: _____	NUM. DE ACCIONES	VALOR NOMINAL
INICIAL: _____		
ACTUAL: _____		
PRINCIPALES SOCIOS: _____		NUM. DE ACCIONE
EMPRESAS AFILIADAS O ASOCIADAS:		PARTICIPACION
		%
DIRECTIVOS:		
N O M B R E	P U E S T O	T E L E F O N O

Podemos resumir este diseño de solicitud de crédito en el objetivo real del otorgamiento de crédito:

- 1.- Cuál es el crédito que el cliente solicita?
- 2.- Cuál es el crédito que de acuerdo a la política de la empresa se le puede conceder al cliente?
- 3.- Cuál es la importancia del cliente en nuestras ventas?
- 4.- Qué posibilidades de financiamiento se tienen para esa venta y qué interés nos pagará el cliente por el financiamiento?
- 5.- Cuál es la garantía que ofrece el solicitante de crédito?

Tomados en consideración tanto los elementos externos como los internos, las conclusiones derivadas del estudio que se haya hecho del cliente, deberán ser presentadas en un "cédula resumen" (como lo muestra nuestro diseño de solicitud) que muestre el límite de crédito y las razones por las que la empresa otorga dicho crédito.

CONDICIONES GENERALES DE CREDITO

En forma general todas las empresas que otorgan crédito, presentan sus condiciones de crédito. A continuación veremos un ejemplo de las condiciones que debe llenar el solicitante de crédito:

- 1.- El monto o modificación del crédito debe ser solicitado por el cliente y está sujeto a la aprobación del Departamento de Crédito y Cobranzas.
- 2.- Ventas inferiores a \$ 1,000.00 no hay crédito.
- 3.- La primera venta es de contado, salvo estipulación en contrario.

- 4.- Las condiciones de crédito están sujetas a las políticas de la Empresa; cualquier cambio, será notificado al cliente.
- 5.- Los días crédito se computan a partir de la fecha de embarque.
- 6.- Mora en la liquidación del adeudo, causa intereses. (Tasas comerciales aplicables).
- 7.- Se requieren los Estados Financieros dictaminados de los tres últimos ejercicios (Balance y Estado de Resultados).
- 8.- Acta constitutiva y acta(s) de las principales modificaciones al capital.
- 9.- Presupuesto de caja por los próximos 6 meses.

Como nota importante en estas condiciones se pide que "sin cumplir con el punto No. 7, no se dará trámite a esta solicitud"; ésto lo podemos entender de que si la empresa solicitadora de crédito no nos muestra sus 3 últimos Estados Financieros no podremos saber cómo está trabajando en realidad y entonces dudaremos que es sujeto de crédito. Son muy claros los puntos que nos mencionan las condiciones y son por lo general aplicadas a todos aquéllos que solicitan crédito. Con estas condiciones no habrá mayores problemas en el acuerdo del crédito otorgado.

Diversas situaciones habrán de presentarse en cada solicitud de crédito que el departamento de Crédito y Cobranzas tendrá que evaluar, teniendo como objetivo apoyar la política de ventas para conservar el nivel de operaciones establecido, así como minimizar el riesgo de crédito concedido.

Las alternativas que se consideren para el logro del objetivo anteriormente señalado, estarán en concordancia con el factor que las determine, así por ejemplo: Si el capital de la empresa no garantiza el crédito solicitado; se puede considerar la alternativa de obtener el aval personal de algún accionista que tenga los bienes necesarios liberados para garantizar en cualquier momento el crédito concedido.

Si el cliente es solvente, pero con frecuencia sucede, es moroso por la práctica de financiarse con proveedores más tiempo de lo permitido; se le autorizarán pedidos solamente que el saldo a su cargo no esté vencido.

Si la empresa solicitante de crédito no tiene un flujo de efectivo suficiente para cumplir con sus compromisos a corto plazo en su oportunidad, pero tiene capacidad para generar utilidades y cuenta con una cartera de clientes solventes; puede considerarse la alternativa para obtener un seguro de crédito por parte de dicha empresa.

Con los comentarios anteriores sólo se pretende destacar la función de crédito cuyo objetivo primordial es conceder los límites adecuados para conservar el nivel comercial de las operaciones de la empresa, buscando minimizar el riesgo del crédito concedido.

C A P I T U L O S E G U N D O

II.- LA FUNCION DE COBRANZAS.

En la organización interna de la empresa deben establecerse el departamento de crédito y cobranzas con absoluta independencia del de ventas, aunque trabajando en íntima colaboración con éste, puesto que, a falta de dicha independencia, pudiera dejarse incluir por la necesidad de aumentar el volumen de ventas, con el consiguiente perjuicio para el cumplimiento de su misión fundamental, que consiste en determinar los pedidos que deban rechazarse por falta de seguridad en cuanto a su cobro.

El departamento de crédito y cobranzas puede decirse que tiene a su cargo tres principales funciones, que en realidad no son distintas, sino más bien consecuentes las unas de las otras. Dichas funciones son como sigue:

- a).- Promoción de las ventas.
- b).- Selección de los clientes de la empresa.
- c).- Gestión cerca de los mismos para obtener el cobro de los respectivos créditos.

1.- CONCEPTO DE COBRANZA.

La cobranza es la realización de las cuentas por cobrar. Esto significa hacer efectivo el crédito concedido por una empresa, para llevar a efecto el fin para el que fué creada: la obtención de utilidades, además de la función social que en la actualidad deben prestar los negocios. En esta función social nos referimos prácticamente al pago de los impuestos justamente, el pago justo de los salarios a los trabajadores, así como otorgarles prestaciones y vender a precios razonables.

Por lo anterior se puede deducir la importancia de la cobranza en una empresa, al llevar a cabo la misma con la oportunidad que le es indispensable, dado que el no hacerlo significa privar a la administración de recursos para cumplir sus objetivos.

2.- RECEPCION DE DOCUMENTACION Y CONTROL.

A efecto de cumplir con su objetivo de cobranza, el departamento de crédito y cobranzas debe recibir la documentación para tal efecto (facturas, notas de cargo, notas de crédito, documentos de embarque, remisiones, documentos por cobrar: pagarés, letras de cambio), con lo que integrará su cartera. Independientemente de cual sea el departamento encargado de emitir la facturación o documento de cobro, considero que el departamento de crédito y cobranzas debe siempre establecer un estricto control en la recepción de éstos, que en sí son valores de la empresa. Lo anterior significa la necesidad de obtener un recibo de entrada de documentación, controlada de tal manera que, se pueda localizar fácilmente la documentación recibida y la que no se recibió.

CONTROL DE LA CARTERA

Los documentos de cobranza, en mi opinión, son valores que deben ser resguardados en archivos especiales a cargo de una persona responsable de su manejo. El sistema en que se deben resguardar dichos documentos no debe de perder de vista los siguientes requisitos:

- Fácil localización de los documentos por cliente.
- Fácil conciliación de los documentos físicos, con los registros contables.
- Que cumplan con los requisitos mínimos de seguridad, contra robo, incendio, etc.
- Que se tenga el control de entrada y salida de documentos.

Existen muchas discrepancias en relación a que si debe ser el departamento de crédito y cobranzas, el que deba controlar la cartera o el departamento de valores. En mi opinión, independientemente, de quien sea el responsable de la cartera, considero que para efecto de tener una cobranza oportuna es necesario que los documentos estén custodiados de tal manera que el departamento de crédito y cobranzas tenga acceso inmediato a los mismos.

3.- SEGUIMIENTO DE LA COBRANZA Y SU RECUPERACION.

La cobranza deberá realizarse oportunamente, a efecto de no privar a la empresa de sus propios recursos. Para lograr este objetivo, el seguimiento de la cobranza debe ser buena, ya que permitirá realizar las gestiones oportunas ante los deudores, lo que dará por resultado obtener la recuperación en tiempo de las cuentas por cobrar.

El efecto psicológico de exigir pagos puntuales, debe ser considerado cuando se hagan cobros, así como cuando se aprueba un crédito. La mayoría de los deudores respeta un negocio, que es atento con sus clientes y requiere pago puntual. Cuando se han exigido a los deudores pagos puntuales, éstos se acostumbran a este hecho; resulta lo contrario, cuando se les permite atrasarse sin un requerimiento oportuno, porque ésto puede darles la confianza de continuar con esta práctica, en vista de la falta de exigencia del acreedor.

El objetivo principal del seguimiento de la cobranza, es lograr un mínimo de cuentas vencidas, puesto que pasado el vencimiento se incurren en gastos, pérdida de tiempo y lo determinante, la privación de recursos de la empresa.

Para llevar a cabo este objetivo, debe implantarse un sistema de cobranza, que permita información permanente de las cuentas próximas a vencer, y que cuando lleguen a vencerse, registre las acciones tomadas para la cobranza de cada cuenta y su resultado, para determinar cuáles son las razones que motivaron tal atraso, y una vez analizadas, aplicar una técnica especial para realizar su cobro. Por otro lado, conviene mencionar que el éxito de una cobranza oportuna,

depende mucho de las condiciones que se hayan fijado en la venta y que debe cumplir con todos los requisitos legales que exige una cobranza, a través de medios legales. Los requisitos mínimos que se consideran normalmente para este efecto son:

- 1.- La existencia de un pedido por escrito, por parte del cliente, que muestre la aceptación de éste al contrato de compraventa, dicho pedido debe mencionar cuando menos lo siguiente:
 - Nombre del comprador.
 - Precio de venta.
 - Condiciones de pago.
 - Nombre del artículo sujeto a la compra.
 - Nombre y firma de la persona autorizada para - - comprar.
- Fecha de pedido, así como el No. de pedido.
- 2.- La evidencia de un embarque por parte del vendedor al domicilio del comprador. Es decir, por qué conducto se enviará el material, ya sea que el comprador recoja qué material o qué vendedor se lo envíe.
- 3.- La existencia de una factura que indique nombre del comprador, nombre del artículo, fecha de embarque, precio unitario y total, datos que deben ser iguales a los especificados en el pedido del cliente.
- 4.- Si la venta es documentada (pagarés, letras de cambio), éstos deben reunir los requisitos indispensables que menciona la Ley de Títulos y Operaciones de Crédito.
- 5.- La existencia de intereses moratorios, en caso de atraso por parte del cliente moroso.

COBRANZA NACIONAL

Con objeto de poder realizar oportunamente la cobranza, deberá llevarse una continua acción de seguimiento. Esto supone un trabajo anticipado de preparación por parte del encargado de la cobranza, que le facilite diariamente el conocimiento de las cuentas por cobrar que deben hacerse efectivas.

Un sistema práctico puede ser mediante carpetas, con fecha diaria, en las que se incluyan copias de las facturas y notas de cargos que venzan el día señalado; de este modo, en cuanto es recibida la documentación al cobro, se separa una copia al seguimiento en el día señalado, para hacerla efectiva, teniendo en esta forma el control de la cartera próxima a vencer.

En empresas de gran magnitud que cuentan con sistemas de computación, se pueden preparar con la debida anticipación listados que presenten las cuentas a vencer en la forma más adecuada para su control. Esto puede ser: por zonas de cobranza, por la importancia de las cuentas, etc.

El método escogido dependerá del volumen de las cuentas por cobrar y de las características específicas de las empresas, aunque básicamente los estados de cuenta mensuales constituyen un recordatorio que forma parte del trabajo preparatorio de la cobranza, en cualquier tipo de organización.

MEDIOS UTILIZADOS EN LA COBRANZA

Estos medios se determinan de acuerdo a la negociación efectuada en la venta, así como a los usos establecidos y a las costumbres prevalecientes. Como ejemplo de canales de cobranzas, podemos citar los siguientes:

- Por presentación directa del deudor.
- A través de cobradores.
- Por conducto bancario (órdenes de pago, descuento de documentos, cartas de crédito, etc.).
- Por medio de representaciones, sucursales y oficinas regionales.
- A través de vendedores.
- Por giro telegráfico.
- Por conducto del correo.

Las formas o medios de cobranza arriba mencionados, suponen una situación normal de cobro, ya que en el caso de evasión o negativa de pago por parte del deudor, se tomará la acción drástica que es el conducto legal, una vez que se hayan intentado otras acciones para su recuperación sin resultados positivos.

FORMAS MAS COMUNES DE COBRANZA

Puesto que en las ventas a crédito se han establecido dos formas básicas de operación, una: operar en cuenta abierta, y otra: documentando las operaciones; podemos aplicar a la cobranza esta misma clasificación, para efecto de analizar la forma de cobranza.

CUENTA ABIERTA

Dependiendo de la práctica del otorgamiento de crédito de cada empresa, las negociaciones pueden ser a 30, a 45, a 60, a 90 días o en algunos casos hasta 180 días, concediendo a los clientes incentivos de pago, como descuentos por pronto pago. Este descuento varía, según estipulaciones en el pedido del cliente, pero por lo regular es: 6% de descuento p.p.p. a 10 días fecha de presentación de la factura; 5% de descuento a 15 días o 3% de descuento en los mismos 15 días, según acuerdo en el pedido del cliente.

Precisadas las condiciones del crédito, el departamento de cobranza procederá a enviar, en este caso, la factura a revisión por parte del cliente, recibiendo a cambio de ésta, un contrarecibo que a partir de ese momento se convierte en el documento que da derecho a la realización del crédito. Este documento deberá tener las siguientes características:

- Nombre del cliente.
- Hacer mención de que se trata de un contrarecibo.
- Deberá contener la anotación del no. de la factura -- (s), de la fecha y del importe de ésta(s).
- Fecha del contrarecibo.
- Fecha de pago, (especificando si aprovechan el descuento por pronto pago o lo pagarán neto).
- Nombre y firma de quien se da por recibido.

En tanto no llegue su vencimiento y sea enviado para su cobro, este documento estará formando parte de la cartera.

CUENTA DOCUMENTADA

Como en el caso de la cuenta abierta, las operaciones documentadas pueden ser a 30, a 60, a 90 o hasta 180 días, sólo que en este tipo de operación se obtiene la aceptación de documentos, letras de cambio o pagarés contra la entrega o envío de mercancías. Las letras de cambio o pagarés se harán efectivas al vencimiento señalado en los mismos, contra su presentación, ya sea directamente o a través de una institución bancaria.

RECUPERACION DEL EFECTIVO

De acuerdo a los medios utilizados para la realización de la cobranza, se lleva a efecto la recuperación del efectivo; ésta debe estar controlada adecuadamente, con objeto de evitar malos manejos o deficiencias de la persona o personas encargadas de realizar la misma. Aunque, generalmente, en la actualidad es común la práctica de efectuar pagos con cheques, giros bancarios o telegráficos, órdenes de pago, etc., a nombre del acreedor, debe considerarse la posibilidad de error o alteraciones, mismas que pueden evitarse, si se llevan los controles adecuados.

Por ejemplo, en el caso de que la cobranza sea llevada a cabo, por medio de cobradores, procederá a efectuarse los siguientes datos:

- Nombre de la forma.
- Fecha de su elaboración.
- No. de la relación.
- Columnas para referenciar:
 - a).- No. de la factura o nota de cargo.
 - b).- Importe de cada documento amparado por el con--
trarecibo correspondiente.
 - c).- Asimismo deberá contener columnas para el no. -
de cheque que se recibe en pago y nombre del --
banco.
 - d).- Si existe un descuento.
 - e).- Observaciones.
 - f).- Nombre y firma de quienes intervienen en la ela-
boración, autorización y recibo de la documenta-
ción.

Esta misma relación puede ser utilizada para el envío de facturas a revisión o puede emitirse otra independiente, ésto se determina de acuerdo con el volumen de operaciones diarias.

Cuando la cobranza sea recibida por otro de los conductos anteriormente señalados: por conducto bancario, depósito en cuenta, órdenes de pago, cartas de crédito, giro telegráfico o correo, proceda llevar un registro de cheques recibidos o documentos cobrables, previo a la entrega de éstos a la caja.

En todos los casos, una vez recibida la cobranza (cheques, giros, avisos de crédito en cuenta, etc.), se procederá a elaborar una ficha de ingreso que junto con los documentos serán depositados en la caja de la empresa, contra acuse de recibo, con lo que se concluye la operación de seguimiento de la cobranza.

COBRANZA INTERNACIONAL

La cobranza internacional generalmente, se lleva a cabo a través de instituciones bancarias; aunque también se efectúa, por medio de representantes o en forma directa con el cliente. Sin embargo, la práctica más adecuada, es por medio de instituciones bancarias, ya que éstas ofrecen máxima seguridad y acortan el tiempo de cobro, mediante transferencias por telex. Para llevar a cabo la cobranza internacional por medio de instituciones bancarias, se pueden utilizar, tanto instituciones nacionales de crédito, como representaciones de bancos extranjeros; éstos últimos, por la fuerza económica con que cuentan, tienen representaciones en casi todas las ciudades importantes del mundo, lo que facilita el trámite de cobranza por la comunicación directa que establecen.

Una vez que se selecciona la institución bancaria que ha de ser utilizada para la cobranza, se endosan a su favor los "documentos al cobro", mediante giro bancario; ésta a su vez los envía a su corresponsal, para que sean entregados al cliente previa aceptación del giro bancario, cuando el giro sea "a días vista", o contra el pago al recibo de la documentación, cuando el giro sea "a la vista". Generalmente, cuando la cobranza es "a la vista", habrá que esperar cuando se trata de países latinoamericanos a que el cliente efectúe su trámite para la obtención de divisas, lo que en la mayoría de las ocasiones retrasa el cobro.

ENVIO DE DOCUMENTOS AL COBRO

Existe la costumbre en los bancos, usar todavía por regla general, el servicio de correo para enviar los documentos al cobro a los bancos corresponsales en el extranjero; presentándose casi siempre el problema de que primero llega a su destino la mercancía y después la documentación, debiendo ser lo contrario. En efecto, el cliente necesita para poder retirar en tiempo la mercancía de la aduana, tener la documentación antes del arribo de la misma, ya que esto evita gastos por demoras en bodegas aduanales, así como deterioros, desperdicios por evaporaciones, o en su caso, la pérdida parcial o total de la mercancía susceptible de descomposición.

RELACIONES ENTRE LOS DEPARTAMENTOS DE VENTA Y CREDITO Y COBRANZAS

Actualmente el Departamento de Ventas se da cuenta que una venta no es tal venta, hasta tanto su importe haya sido cobrado; y el Departamento de Crédito y Cobranzas a su vez, se ha dado cuenta que un cliente no vale nada, no importa que tenga la calificación de crédito más alta, si su departamento de Ventas no puede venderle lo suficiente para obtener una utilidad neta.

A pesar de todo, podría producirse algún motivo de fricción entre el Departamento de Ventas con el de Crédito y Cobranza, a menos que exista un entendimiento entre ambos. Al vendedor no le gusta perder una venta, porque el Departamento de Crédito y Cobranzas no considere al cliente un riesgo de crédito satisfactorio. Por su parte, al miembro

del Departamento de Crédito y Cobranzas no le gusta que se le pida apruebe un crédito para un cliente, que él estima representa un riesgo demasiado grande para la empresa.

La mayoría de estos departamentos cooperan estrechamente entre sí, puesto que su objetivo es el mismo: Aumentar las ventas exitosas, reducir las pérdidas por cuentas malas y aumentar las utilidades de la empresa.

AYUDA DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZA AL DE VENTAS

El Departamento de Crédito está en posición de ayudar al de Ventas en las siguientes maneras:

- 1.- El conocimiento e información, que cobranzas posee acerca de la situación financiera de los clientes, debe usarse para concentrar el esfuerzo de ventas en aquellos clientes que pudieran convertirse en fuente de pérdidas por cuentas malas.
- 2.- Cobranzas establece estrechas relaciones con los clientes, facilitándoles información financiera.
- 3.- Cobranzas está en posición de suministrar al de Ventas, los nombres de los clientes potenciales, debido al conocimiento e información que posee de ellos.
- 4.- Usualmente, Cobranzas tiene a su cargo el pago de las cuentas atrasadas a los clientes. El tacto y comprensión por parte de Cobranzas contribuye a mantener relaciones amistosas con dichos clientes.

AYUDA DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS AL DE CREDITO Y COBRANZAS

Naturalmente, la cooperación es unilateral:

- 1.- Cómo se usarán sus mercancías.
- 2.- Su opinión en cuanto a la honradez y capacidad de la administración.
- 3.- En condiciones especiales el vendedor puede obtener directamente del cliente información crediticia, -- tales como Estados Financieros, etc.

DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS Y DEPARTAMENTO DE PRODUCCION

El comprador de una empresa está interesado en la calidad y precio de los materiales comprados. Es la posibilidad que tenga el abastecedor de mantener un flujo constante y puntual del material requerido. La debilidad financiera de un abastecedor eventualmente, puede interrumpir la producción de nuestra fábrica, debido a que el abastecedor no le sea posible proveer las mercancías en la cantidad y calidad adecuadas. Por esta razón, la mayoría de las empresas investigan con cuidado a sus abastecedores más importantes. El personal del Departamento de Crédito y Cobranzas estará entrenado para juzgar la fortaleza financiera de un abastecedor y obtener información acerca de sus antecedentes y capacidad.

DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS
Y DEPARTAMENTO DE TESORERIA

Algunas de las formas en las que Cobranzas puede ofrecer sus servicios son:

- 1.- El conocimiento que posee Cobranzas acerca del giro de sus clientes, ayuda a determinar las necesidades financieras de la empresa durante los próximos meses.
- 2.- El conocimiento que tiene Cobranzas de las tendencias financieras puede sugerir nuevos métodos, para financiar el volumen de la empresa.

Este problema ha sido subsanado por algunas empresas, las que han coordinado con algunas instituciones bancarias, el envío de documentos a través de un servicio expreso aéreo, el cual entrega la documentación a los bancos corresponsales, en un lapso muy corto, que va de 48 a 72 horas, dependiendo del país, pudiendo informar dicha empresa en ese tiempo a quién, cuándo y a qué hora hizo la entrega de la documentación, dando por resultado el máximo control del envío de documentos, así como un mejor servicio al cliente y una mayor seguridad en su realización.

C A P I T U L O T E R C E R O

III.- EL REGISTRO Y SU IMPORTANCIA.

1.- CONCEPTO.

Registro de las cuentas por cobrar, es el control numérico, cronológico y alfabético, de la documentación originada en virtud, de las operaciones de ventas y servicios de una empresa. Los documentos básicos que intervienen en las operaciones de ventas y servicios, son los siguientes:

- Factura.
- Nota de Cargo.
- Nota de Crédito.
- Recibo de Pago.

El registro de estos documentos puede ser manual, mecanizado o por computación, dependiendo de la cantidad de documentos y de las condiciones de la empresa. Normalmente, a todos los clientes que se manejan en una empresa grande, se les asigna un número clave, para que cuando se le localice en la computadora, sea con gran facilidad y rapidez.

2.- REGISTRO Y CONTROL DE LA DOCUMENTACION.

La importancia de llevar un adecuado control para la entrada de la documentación, es preponderante, tanto para el registro de los documentos como para la integración de la cartera.

Por lo anterior, deberá sistematizarse su recepción, coordinando con el departamento que la proporcione, que puede ser ventas o facturación, las medidas de control convenientes. Una forma puede ser mediante la Relación de documentos que contengan cuando menos los siguientes conceptos:

- a).- Folio.
- b).- Nombre del departamento que envía los documentos.
- c).- Para: Departamento de Crédito y Cobranzas.
- d).- Documentos que envía (facturas: original y copias, Notas de Cargo, Notas de Crédito, documentos de embarque, etc.).
- e).- Contener columnas para detallar:
 - 1.- Clase de documento.
 - 2.- Número de documento.
 - 3.- Nombre del cliente.
 - 4.- Importe en moneda nacional o extranjera, si es el caso.
- f).- Nombre y firma de quien elabora.
- g).- Nombre y firma de quien recibe.
- h).- Fecha y hora de recepción.

Puede contarse también con un registro que permita en cualquier momento verificar: a).- Los números de las relaciones de envío recibidos; y b).- El número de los documentos recibidos.

Sobre todo, en este último caso, para coordinar con el Departamento de Contabilidad, hasta que número de documentos corresponde el corte del mes, para efecto de cierre. En el sistema de control que se establezca, se deberá buscar la agilidad y seguridad en el manejo de los documentos.

3.- INFORMACION.

Igual que en todas las cuentas del balance, en las cuentas por cobrar, se hace necesario conocer su situación, tanto en forma sintética como en forma analítica, en un momento dado. A este respecto, el Departamento de Contabilidad proporciona información en períodos mensuales.

Sin embargo, dada la importancia de este renglón para el Departamento de Crédito y Cobranzas, es necesario contar con información oportuna, que le permita conocer diariamente la situación analítica de las cuentas por cobrar, así como también con información comparativa, con cierta frecuencia, a efecto de estar en posición de tomar decisiones correctas.

En tal virtud, de no contar con esa información, ya sea porque la magnitud de la empresa no le permita contar con sistemas de computación para proporcionar la información, el Departamento de Crédito y Cobranzas deberá contar con una sección o área de registro.

La función de registro, además del control de las operaciones, se encaminará a proporcionar información requerida, en forma sistemática, a través de reportes, estados de cuentas de clientes, informes sobre comportamiento de clientes, informes sobre los días cartera, etc.

Para concluir, se deberá tomar en consideración que la utilidad de la información que se proporcione estará condicionada a la oportunidad con que se obtenga, a la veracidad de la misma y a la forma en que se presente.

A continuación, vemos en la figura no. 1, un ejemplo de una relación de envío de facturas al Departamento de Crédito y Cobranzas.

En la figura no. 2, vemos un ejemplo de una factura, con todos los detalles del material embarcado, nombre del cliente, No. de factura, etc.

En la figura no. 3, observamos una Nota de Débito o Nota de Cargo, que puede ser elaborada por intereses moratorios o por algún concepto omitido en la factura.

Y en la figura no. 4, vemos una Nota de Crédito (importe a favor del cliente) que su concepto por lo regular es: por cancelación de una factura (que elaboró equivocamente facturación), por devolución de material que nos hizo el cliente, por diferencia en precio o por bonificación especial que se le hace al cliente.

" EL CACHORRO, S. A. "

FIGURA No. 1

RELACION DE FACTURAS XXX

PEDIDOS

CREDITOS Y COBRANZAS - MONTERREY

DIA

MES

AÑO

RELACION No.

CINA

13

AGO.

84

00030.-

DEPARTAMENTO DE:

- CREDITO Y COBRANZA MEX.
- VENTAS - TRAFICO MEXICO
- VENTAS - TRAFICO TORREON
- VENTAS - TRAFICO MONTERREY

- CONTABILIDAD OFICINA MEXICO
- CONTABILIDAD OFICINA TORREON
- CONTABILIDAD OFICINA MONTERREY

NUMERO DE DOCUMENTO Y ANEXOS

NOMBRE DEL CLIENTE

DATA DE CREDITO # 059

CALES DE ZACATECAS, S.A.

DATA DE CREDITO # 140

CIA. SIDERURGICA DE GUADALAJARA, S.A.

- 51 -

FORMULO

R. E. C. L. B. I. O

FECHA DE RECIBIDO

Nombre y Firma

Nombre y Firma

" EL CACHORRO, S. A. "

CLIENTE:

--

NOTA DE DEBITO No. 04820

Fecha _____

emos CARGADO su apreciable cuenta por el siguiente concepto.

--	--

A-02-1000-9-62

EL CACHORRO, S. A.

" EL CACHORRO, S. A. "

CLIENTE:

CEMENTOS GUADALAJARA, S.A. * DIV. CALIFORNIA *
 APDO. POSTAL No. 499
 ENSENADA, BAJA CALIFORNIA

NOTA DE CREDITO

No. 6287

EMBARCADO A:

[Empty box for shipping details]

FECHA		
DA	MESES	AÑO
20	JULIO	84

R.F.C.

NUESTRO PEDIDO No.	SU REQUISICION No.	SU PEDIDO No.
13E-3239		PR-3678

CONDICIONES DE VENTA	PRECIO DEL PEDIDO L. A. B.	P. P. A. P. F.
		SPP8460917112

PART.	CANTIDAD	DESCRIPCION	PRECIO	UNIDAD	IMPORTE
		CANCELACION DE NUESTRA FACTURA No. 12878 DEL 23-XI-83, POR HABERSE EXTRAVIADO EN TRANSITO, SEG. AVISO DEL ING. MONREAL			
5	2,500	KG. KS-4 M SACO 50 KG.	42,800.00	TON	107,000.00
		15% I. V. A. - - -			16,050.00
					123,050.00

* LA SUSTITUYE LA No. 17544

REMIISIONES

22444

3809-004

CNT 4275

ORIGINAL

CAPITULO CUARTO

IV.- PRONOSTICO DE LA COBRANZA.

1.- CONCEPTO.

El propósito de la cobranza es la planeación del efectivo, que por los ingresos provenientes de las ventas y cartera, se estima será recuperado por el departamento de cuentas por cobrar, en un período determinado, generalmente un mes. La consideración del período se hace necesaria, en virtud de que el pronóstico de cobranza es un componente del efectivo, estado que es formulado por la Tesorería para precisar en una de sus partes, la de ingresos, la forma en que podrá obtener el efectivo necesario para hacer frente a los compromisos a corto plazo.

En tal virtud, en la planeación del citado pronóstico, deben considerarse además del corto período a que debe referirse, el presupuesto de ventas y el pronóstico de cartera.

2.- FLUJO DE CAJA.

Es el movimiento de dinero, efectivo y cheques, por las entradas y salidas en la cuenta de caja. Mediante su registro permite a la Tesorería conocer cómo se obtuvo el dinero y en qué se aplicó, aunque ésto es de relativa importancia, puesto que sólo servirá para determinar causas y efectos que resultaron del manejo del dinero, durante un período referido. Lo importante para la Tesorería es determinar de dónde y cómo se obtendrá el dinero necesario, para hacer frente a las obligaciones a corto, mediano y largo plazo, con la debida anticipación.

Por la importancia de estos futuros acontecimientos, que serán los indicadores para conocer la liquidez de la empresa, se deben comparar los probables ingresos contra los seguros y gastos, y determinar si los primeros son suficientes para cubrir los compromisos, o si se espera un excedente, o será necesario tomar la alternativa de financiamiento para su cobertura total. Para este efecto el presupuesto de caja permite anticipar el conocimiento de los movimientos del dinero próximos a realizar.

Desde el punto de vista operacional y financiero, las entradas a caja provienen de dos fuentes de ingresos: Cobranzas y Financiamientos.

- a).- Las cobranzas se derivan de las ventas:
 - 1.- A crédito.
 - 2.- Al contado.
- b).- Los financiamientos pueden ser:
 - 1.- Internos, provenientes de capital propio.
 - 2.- Externos, provenientes de capital ajeno.

3.- PRESUPUESTO DE VENTAS Y EL FLUJO DE CAJA.

El presupuesto de ventas es la representación de los ingresos a realizar, por el período a que se refiere, normalmente un año calendario. En términos generales, éste es elaborado por la división de ventas o comercialización, mediante el estudio de la capacidad de producción, de los factores económicos que prevalecen en la época, así como por los cambios que se preveen a futuro, y de acuerdo a las estadísticas externas e internas con que cuenta la industria.

Asimismo, dicho presupuesto muestra la fuerza económica de la empresa y por lo tanto, la consideración que la Tesorería debe tener de este presupuesto, es de primer orden para la elaboración del flujo de caja, ya que las erogaciones por los diversos costos y gastos de operación deberán estar en consonancia con la capacidad de ventas. Esto no quiere decir que el funcionamiento de la Tesorería dependa en forma inmediata de los ingresos de operación que se han considerado, para el ejercicio presupuestado, sino que siendo el principal propósito de la empresa el producir para vender, lógicamente que la fuente de recursos que mayor apoyo dará a la Tesorería, deberá ser este concepto.

De este modo, el movimiento de efectivo por lo que a la parte de ingresos se refiere, debe ser afectado en primera instancia por los ingresos representativos de las ventas.

4.- PRONOSTICO DE CARTERA Y EL FLUJO DE CAJA.

Según quedó señalado en el punto anterior, el pronóstico de ventas es en primer orden, el medio que permite a la Tesorería el inicio de la elaboración de un programa de flujo de efectivo, pero a medida que se vayan efectuando las ventas, según las condiciones establecidas, al contado o a crédito o por la combinación de ambas condiciones, se irá formando la cartera que será en el transcurso del tiempo, el renglón que representará los recursos a disponer de la empresa en un plazo corto.

De hecho las ventas de contado comercial, se convierten en créditos concedidos, por la práctica de liquidar la mercancía hasta la entrega de la misma y contra la presentación de la factura, en la mayoría de los casos acompañada del talón de embarque, pedido, acuse de recibo del almacén, etc.; aunque sólo sean unas cuantas horas o unos pocos días, los que transcurran para efectuar la cobranza. Excepto por ventas de mostrador contra entrega de mercancía, o bien, mediante pago anticipado para ordenar el embarque o entrega de la mercancía en bodega del vendedor.

Estas situaciones vienen a modificar el flujo de efectivo que fue considerado para un ejercicio, para ser planeado en forma mensual incluyendo además de los ingresos por ventas, que puedan ser recuperados dentro del mes, los que están registrados en las cuentas por cobrar, que ya son prácticamente los ingresos asegurados por las ventas efectuadas.

El pronóstico de la cartera de esta forma, se convierte en la principal fuente de información sobre los recursos provenientes de operaciones de la empresa, y es la medida de su cumplimiento, un medio para medir la eficiencia del Departamento de Crédito y Cobranzas.

5.- ELABORACION DE PRONOSTICO DE COBRANZA.

Para determinar la estimación de la cobranza total a realizar dentro del mes, se funcionarán el presupuesto de ventas y el pronóstico de cartera, referidos desde luego, al mismo período. El presupuesto de ventas a este efecto, debe ser revisado y analizado para determinar si presenta cifras razonables o ha sido limitado o exagerado su contenido, para lo cual deben tenerse presentes, los siguientes elementos.

- a).- Condiciones de venta. Obligan a conocer: la línea de productos, los plazos otorgados, los precios - estipulados, los descuentos concedidos por pronto pago, etc.
- b).- Capacidad de producción. El conocimiento de este concepto y el contacto con el encargado de la producción, permitirá saber si existen o no impedimentos técnicos para desarrollar la capacidad de la planta, informes que conocidos oportunamente, sirven de base para ajustar cifras a la realidad.
- c).- Conocimiento de clientes. Por los compromisos con clientes de contado sobre pedido o contrato, de los cuales se puede asegurar el cobro; así como aquéllos que aún no siendo bajo los anteriores términos, se puede considerar cobrables, de acuerdo con el estudio del comportamiento del cliente.

La revisión y análisis de estos elementos, permitirá llevar a cabo una evaluación adecuada del presupuesto de ventas, así como determinar un acertado pronóstico de cobranza por este concepto.

Por lo que al pronóstico de cartera se refiere, y que debe formular directamente el Departamento de Crédito y Cobranzas, para ser incluido en el pronóstico de cobranza, deberán considerarse para su elaboración, los siguientes elementos:

- a).- Análisis de la cartera.- Una revisión general de la cartera para conocer los próximos vencimientos, permitirá determinar el importe a cobrar en el período que se estima, y podrá desarrollarse en forma tal, que indique los días probables en que podrá hacerse efectivos los importes a vencer o vencidos.
- b).- El comportamiento del cliente.- El estudio que se efectúe en forma permanente de los clientes sobre su comportamiento, es una ayuda eficaz para determinar, si se considera o no el cobro para un período dado con cierta seguridad.

De esta forma, considerados los ingresos provenientes de ventas y cartera, se puede informar a la Tesorería sobre los ingresos a realizar, para que a su vez, considere este importante renglón en la elaboración del efectivo con un porcentaje de seguridad en su realización.

6.- LOS FINANCIAMIENTOS DE CARTERA Y SU INFLUENCIA
EN EL PRONOSTICO DE COBRANZA.

Según se hizo referencia al tratar el flujo de caja, los ingresos; desde el punto de vista operacional y financiero, provienen de dos fuentes: cobranzas y financiamientos. Lo referente a las cobranzas, fue ya tratado anteriormente. Por lo que a financiamientos se refiere, éstos pueden ser: internos y externos.

- a).- Internos, provenientes de capital propio.
 - En planes de expansión.
- b).- Externos, provenientes de capital ajeno.
 - En planes de expansión.
 - Durante el ciclo normal de operaciones.

Generalmente, la necesidad de los financiamientos externos en el ciclo normal de las operaciones, obedece a una serie de factores de diversos orígenes, entre los cuales, se pueden citar algunos como:

- Sobre inversión de cuentas por cobrar.
- Sobre inversión de inventarios.
- Disminución de las ventas, etc.

Los financiamientos externos, a su vez pueden dividirse en:

- Financiamientos a largo plazo, aplicables a:
 - Proyectos de inversión.
 - Plantas industriales.
 - Maquinaria y equipo.
- Financiamientos a mediano y corto plazo, aplicables a:

de

- Cartera actual, formada por ventas nacionales y exportación.
- Cartera a futuro, formada por inventarios de materias primas, producción en proceso y productos terminados.

Independientemente, que si la cobranza que se ha pronosticado, es o no suficiente para cumplir con los compromisos de la Tesorería, la gerencia de crédito y cobranzas deberá considerar la alternativa del financiamiento de la cartera a futuro, como uno de sus objetivos a desarrollar. Para obtener los financiamientos de la cartera, a de recurrir a las instituciones de crédito autorizadas para tal efecto.

Una de las principales funciones de las instituciones de crédito, es actuar como intermediarios en el crédito; para ello se hacen de recursos, a través de operaciones pasivas, más que de su propio capital y reservas. Como es sabido, éstas se rigen por la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares, a través del Banco de México, S.A., y a la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, organismos encargados de vigilar el cumplimiento de las disposiciones legales.

Los bancos de depósito son los autorizados para llevar a cabo, este tipo de financiamiento, de acuerdo con la Ley General de Instituciones de Crédito y Organismos Auxiliares.

CAPITULO QUINTO

V.- ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS.

1.- FIJACION DE OBJETIVOS COMO BASE DE LA ORGANIZACION.

Definición de Organización.- Es coordinar las actividades de todos los individuos que forman parte de una empresa para el mejor aprovechamiento de los elementos materiales, económicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue.

Definición de Objetivo.- Son los fines o las metas que se pretende alcanzar, ya sea tratándose de la empresa en su conjunto o de sus actividades, funciones, departamentos o secciones.

De las anteriores definiciones, podemos desprender que la organización toma en cuenta primero que todo, a las actividades humanas, procura que éstas logren el mejor aprovechamiento de los recursos, pero exige que dichas actividades se orienten hacia la realización concreta y eficaz de los propósitos y finalidades que a la empresa corresponden, por lo que podemos decir, que estos propósitos y finalidades, es decir, los objetivos, deben ser perfectamente fijados por considerarlos básicos en el desarrollo de la organización, de acuerdo a las políticas establecidas, ya que si no se precisan las metas a alcanzar se desaprovecharán recursos humanos y materiales.

Asimismo se puede establecer que los objetivos están en todos los planos de la organización de una empresa y se pueden clasificar de acuerdo a su jerarquía, en:

- Objetivos generales.
- Objetivos divisionales.
- Objetivos departamentales.
- Objetivos seccionales.
- Objetivos individuales.

El desarrollo de los objetivos de menor a mayor jerarquía, irán complementando los objetivos generales.

Así pues, los objetivos de Departamento de Crédito y Cobranzas deben ser fijados como base de su organización, como sigue:

- Objetivos generales.
- Objetivos de crédito.
- Objetivos de cobranza.
- Objetivos de las secciones.
- Objetivos individuales.

Sólo en forma enunciativa y no limitativa, como mero ejemplo, ya que éstos se determinan de acuerdo a las posibilidades de la empresa, se presentan los siguientes:

- Objetivos generales del departamento:
 - 1.- Determinar y coordinar con la Tesorería las necesidades de efectivo a mediano y corto plazo.
 - 2.- Presentar alternativas de financiamiento de la cartera.
 - 3.- Mantener coordinadas las funciones con los Departamentos de Ventas, Tráfico, Embarques y Contabilidad.
 - 4.- Obtener y renovar el completo conocimiento de -- clientes.
 - 5.- Optimizar la cobranza.
 - 6.- Optimizar la información.
 - 7.- Superar la preparación académica y las condiciones económicas del grupo.

De los anteriores objetivos del departamento se derivan los que corresponden a la división del mismo; los correspondientes al área de crédito y los correspondientes al área de cobranzas. Estos deberán tener concordancia con los objetivos generales del departamento, pero se constituirán con mayor detalle, por ejemplo:

- Objetivos del área de crédito:

- 1.- Minimizar el riesgo del crédito, mediante el control de límites autorizados en coordinación con el departamento de Ventas.
- 2.- Obtener de los clientes la información adecuada para su mejor conocimiento.
- 3.- Renovar periódicamente la información obtenida, para mantenerla al día.
- 4.- Determinar los seguros de crédito más adecuados, a las operaciones que lo requieran.
- 5.- Elaborar y mantener vigentes los procedimientos funcionales.
- 6.- Establecer intercambios con ejecutivos de crédito de otras empresas.
- 7.- Asistir a conferencias, seminarios o cursos sobre el particular.

En esta misma forma, en las secciones del área de crédito se determinarán los objetivos aún más especializados. Por ejemplo:

- Objetivos de sección de análisis.

- 1.- Analizar en el período el 50% de Estados Financieros de los principales clientes.
- 2.- Revisar en su totalidad y establecer un control de los seguros de crédito tomados.
- 3.- Elaborar el manual de procedimientos de análisis.
- 4.- Elaborar el manual para determinar límites de crédito.
- 5.- Asistir a conferencias y cursos en relación a sus funciones.

Por último, los objetivos individuales que corresponderán a la superación personal, redundarán en el cumplimiento de los objetivos generales.

Respecto al área de cobranzas, podemos citar los siguientes:

- Objetivos de área de cobranzas:
 - 1.- Minimizar el período de cobranzas.
 - 2.- Adecuar métodos de cobro a clientes morosos, para evitar cuentas incobrables.
 - 3.- Minimizar el costo de la cobranza.
 - 4.- Elaborar pronóstico de cobranza, con anticipación al período referido.
 - 5.- Seleccionar alternativas viables para financiamientos.
 - 6.- Mantener coordinadas las funciones con Ventas, - Tráfico y Embarques.
 - 7.- Elaborar y mantener vigentes los procedimientos funcionales.
 - 8.- Establecer intercambios sobre métodos de cobranza con otras empresas.
 - 9.- Asistir a conferencias, seminarios o cursos sobre el particular.

Las secciones del área de cobranzas pueden ser determinadas por cobranzas especializadas, ya sea por producto, o por áreas geográficas (regional, nacional, internacional); aunque básicamente los objetivos de dichas secciones, serán los mismos, con algunas variables. Así tenemos:

- Objetivos de sección: Cobranza nacional.
 - 1.- Abatir la cartera vencida al 80% durante el período.
 - 2.- Realizar visitas a los principales clientes durante los seis primeros meses del período para complementar la función de Ventas y Crédito.
 - 3.- Visitar oficinas de cobro regionales una vez al mes para revisar y actualizar procedimientos.

- 4.- Efectuar en forma permanente arqueos contra los registros del departamento, a efecto de anticipar conciliaciones con Contabilidad y revisión de auditoría.
 - 5.- Sistematizar la cobranza bancaria de clientes del interior no controlados por oficinas regionales.
- Objetivos de sección: Cobranza internacional.
- 1.- Abatir la cartera vencida al 100% durante el período.
 - 2.- Establecer comunicación directa con los clientes, en forma permanente, para aumentar la eficiencia de la cobranza.
 - 3.- Coordinar con diferentes bancos el envío de documentos, a través de servicios expresos.
 - 4.- Seleccionar las alternativas viables de financiamiento con diferentes bancos.
 - 5.- Efectuar arqueos contra registros del departamento, a efecto de anticipar conciliaciones con Contabilidad y revisión de Auditoría.

En conclusión en cada caso particular, según la clase de empresa y las actividades que le sean propias, deberán ser precisados los objetivos generales, divisionales, departamentales, seccionales e individuales, considerando las políticas establecidas como un todo armónico que será la base del sistema de la empresa.

2.- DETERMINACION DE LAS FUNCIONES.

Para efecto de poder coordinar las actividades de todos los individuos, deberá considerarse que éstos desarrollan funciones específicas, por lo tanto las actividades de la empresa deben separarse precisamente por funciones específicas. Por ejemplo: Ventas, Compras, Crédito y Cobranzas, etc.

Como en todas las etapas de la Administración, existen principios a considerar para llevar a efecto cada una de ellas; los principios básicos para la determinación de funciones, podemos resumirlos como sigue:

- 1.- Debe establecerse una adecuada separación de funciones.
- 2.- Cada función debe subdividirse de una manera lógica evitando sobreposiciones o duplicaciones de actividad.
- 3.- Deben establecerse líneas definidas de comunicación y autoridad.
- 4.- Deben precisarse las políticas generales de la empresa en lo que respecta a sus propósitos fundamentales.

FUNCIONES DE CREDITO Y COBRANZAS.

Las funciones de Crédito y Cobranzas, aunque ambas de esencia distinta, son de índole eminentemente financiera; la primera, concediendo, dentro de los límites establecidos el crédito indispensable para sostener un nivel comercial en

las operaciones y vigilando que los vencimientos no sean desatendidos, y la segunda, realizando el cobro de los documentos o créditos concedidos con la oportunidad debida, no entorpeciendo así los planes y programas de la Tesorería.

DETERMINACION DE FUNCIONES DE CREDITO.

La función de crédito como se hace referencia en el anterior concepto, es fundamentalmente conceder crédito y vigilar que éste no se sobrepase los límites establecidos, para mantener un nivel comercial en las operaciones; pero cómo debe cumplirse esta actividad?, es decir, cómo debe funcionar? qué es lo que debe hacer para cumplir su cometido? Es precisamente la determinación de funciones lo que dará respuesta a esas interrogantes.

Para determinar las funciones de crédito, será necesario subdividir las actividades correspondientes al mismo y precisarlas mediante un instructivo de funciones, por ejemplo:

INSTRUCTIVO DE FUNCIONES PARA CREDITO.

- | | |
|----------------------------|--------------------------------------|
| 1.- Nombre del puesto: | Jefe de crédito. |
| 2.- Ubicación: | Departamento de Crédito y Cobranzas. |
| 3.- Superior inmediato: | Gerente del departamento. |
| 4.- En su ausencia: | Director Financiero. |
| 5.- Contactos permanentes: | |

INTERNOS:

5.1.- Con gerente del departamento.

- a).- Para estudiar proyectos.
- b).- Para informar créditos autorizados.
- c).- Para informar créditos cancelados.

5.2.- Con ayudante.

- a).- Para proporcionar expedientes de clientes, para analizar sus Estados Financieros.
- b).- Para proporcionar documentación que deba ser archivada.

EXTERNOS:

5.1.- Con clientes.

- a).- Para solicitarles información actual de su empresa.
- b).- Para informarles sobre su autorización o negativa de crédito.

5.2.- Con otras empresas.

Para intercambiar información de clientes.

DETERMINACION DE FUNCIONES DE COBRANZA.

Ejemplificando nuevamente, por lo que se refiere a cobranzas, será necesario subdividir las actividades correspondientes y precisarlas mediante un instructivo de funciones.

INSTRUCTIVO DE FUNCIONES PARA COBRANZAS.

- 1.- Nombre del puesto: Jefe de cobranzas.
- 2.- Ubicación: Departamento de Crédito y Cobranzas.
- 3.- Superior inmediato: Gerente de departamento.
- 4.- En su ausencia: Director Financiero.
- 5.- Contactos permanentes:

INTERNOS:

5.1.- Con Tesorería-Caja.

- a).- Para informarle sobre pronóstico de cobranza.
- b).- Para proporcionarle el efectivo de los cobros realizados, por personal a su -- cargo.

5.2.- Con gerente del departamento.

- a).- Para estudiar proyectos.
- b).- Para revisar pronóstico de cobranza mensual.
- c).- Para informar sobre cobranza diaria.
- d).- Para estudiar financiamientos de cartera.
- e).- Para tramitar cancelaciones y descuentos.
- f).- Para solicitar Vo. Bo. para enviar documentos al departamento Legal de clientes morosos, después de haber efectuado la máxima gestión de cobro.
- g).- Para vigilar el comportamiento de clientes.

5.3.- Con encargado de la cobranza.

- a).- Para apoyarlo en las gestiones de la cobranza en general y en particular de - - clientes morosos.
- b).- Para apoyarlo en las gestiones aclaratorias con los Departamentos de Ventas, - Tráfico, Almacén, Contabilidad, etc.
- c).- Para darle a conocer nuevas disposiciones implantadas por la gerencia.

5.4.- Con jefe de crédito.

- a).- Para estudiar proyectos conjunta o separadamente con gerente del departamento.
- b).- Para informarle sobre cualquier atraso de clientes, para evitar sobrelímites de crédito.

5.5.- Con Contabilidad.

- a).- Para informarle sobre la cobranza realizada diariamente.
- b).- Para aclararle sobre aplicaciones de - - clientes o cualquier duda que se presente al respecto.
- c).- Para aclarar todo lo relacionado con ese departamento.

EXTERNOS:

5.1.- Con Clientes.

- a).- Para darles atención personal y averiguar en forma eficiente las causas por las que han dejado de cubrir sus adeudos.
- b).- Para recordarles a clientes morosos, que al no cubrir sus adeudos oportunamente, se les cobrarán intereses por financiamiento.

- c).- Para documentar adeudos que se empiezen a pasar del límite de crédito.
- d).- Para aclarar a los reincidentes que de no llegar a un acuerdo con este departamento sobre adeudos vencidos, se turnarán al departamento Legal.

Otra área que puede estar dentro del departamento de Crédito y Cobranzas, es la que corresponde a información y registro. Esta actividad funcionará auxiliando a las áreas de Crédito y Cobranzas mediante reporte, estadísticas, control de operaciones, etc.

DETERMINACION DE FUNCIONES DE INFORMACION Y REGISTRO.

Continuando con ejemplos, podemos considerar la subdivisión de las actividades de esta área, como sigue:

INSTRUCTIVO DE FUNCIONES DE INFORMACION Y REGISTRO.

- 1.- Nombre del puesto: Jefe de información y registro.
- 2.- Ubicación: Departamento de Crédito y Cobranzas.
- 3.- Superior inmediato: Gerente del departamento.
- 4.- En su ausencia: Director Financiero.
- 5.- Contactos permanentes:
 - INTERNOS:
 - 5.1.- Con gerente de departamento.
 - a).- Para estudiar proyectos conjunta o separadamente con el jefe de Crédito y jefe de Cobranzas.
 - b).- Para proporcionar reportes de cartera.
 - c).- Para proporcionar reportes estadísticos de Ventas y Cobranzas.

5.2.- Con jefe de Crédito.

- a).- Para estudiar proyectos.
- b).- Para informar sobre las ventas efectuadas.
- c).- Para informar sobre estadísticas de cobranzas.

5.3.- Con Contabilidad.

- a).- Para conciliar cuentas y corregir auxiliares.

5.4.- Con Ventas.

- a).- Para controlar remesas de documentación para cobro y registro.
- b).- Para coordinar cierres mensuales, respecto a la documentación emitida.
- c).- Para controlar documentación cancelada.

EXTERNOS:

5.1.- Con clientes.

- a).- Para conciliar saldos en cuenta.
- b).- Para enviar estados de cuenta.

Con los ejemplos anteriores, sólo se pretende dar una idea, de cómo se determinan las funciones de cada actividad, tanto de la empresa, como de las divisiones, departamentos o secciones, ya que, las actividades deben ser definidas con precisión en cualquier nivel de la organización y determinar qué se debe hacer en cada una de ellas, para el logro de sus objetivos, según las características de la empresa.

3.- MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

Los procedimientos son las normas de acción que indican cómo y cuándo han de ejecutarse las actividades o funciones de acuerdo a las políticas establecidas, para cumplir los objetivos de la empresa. Estos se generalizan en niveles de organización superiores y se concretan a medida que descienden en la escala de la organización.

Los procedimientos indican los detalles de la operación y deben consignarse por escrito para constituir manuales en cada departamento, con instructivos especiales, cuando sean necesarios.

CONTENIDO.

El manual de procedimientos debe contener información que reúna las siguientes características:

- 1.- Que sea válido para un período razonable.
- 2.- Que sea actual.
- 3.- Que sea preciso.

FORMA.

En el diseño se deberán considerar las siguientes características:

- 1.- Que sea funcional.
- 2.- Que el índice esté bien proyectado.
- 3.- Que los títulos sean los apropiados.

Siguiendo el mismo sistema de ejemplificar, siempre en forma enunciativa y no limitativa.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL OTORGAMIENTO DE CREDITO

1.- Trámites de solicitud.

1.1.- Al recibir solicitud de crédito verbal o por escrito, directamente del cliente o a través de las ventas, se entregará un formulario que deberá ser llenado por el solicitante, al que deben ser adjuntados los anexos que se citan.

1.2.- Al recibir el formulario, se procederá a su revisión, cuidando que no falten datos que - contestar; así también, que sean presentados los anexos que se citan, ya que serán la base para la evaluación.

2.- Evaluación de información.

2.1.- Revisados los Estados Financieros del cliente, se procederá a vaciar su contenido en - - otra forma.

2.2.- Se lleva a cabo el análisis de los Estados - Financieros, con base en un instructivo, para determinar las razones simples establecidas - para tal efecto.

2.3.- Se procede al llenado del cuestionario de -- evaluación con los restantes factores, en la forma en que se indica en el mismo.

2.4.- Se determinan las conclusiones en resumen del cuestionario de evaluación.

3.- Autorización del crédito.

3.1.- De acuerdo con el calendario establecido, se someterá al Comité de Crédito la aprobación del mismo.

3.2.- Debe presentarse en carpetas, según diseño, incluyendo:

a).- Análisis de Estados Financieros.

b).- Conclusiones del cuestionario de evaluación.

El estudio de solicitud de crédito, lo tenemos como un ejemplo en el capítulo I del tema No. 4, así como las condiciones generales de crédito. Además, podemos agregar estos requisitos más:

- 1.- Instituciones de Crédito con las que tiene relaciones.
- 2.- Principales proveedores y montos adquiridos.
- 3.- Productos con los que comercia y principales clientes.
- 4.- Quiénes son sus principales competidores.
- 5.- Nombres de sus principales accionistas.
- 6.- Nombre y puesto de sus principales funcionarios.

Esta forma estará diseñada para recibir las anotaciones, arregladas convenientemente, para llevar a cabo el análisis de Estados Financieros en forma similar, lo que permitirá más adelante el análisis comparativo.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA REALIZAR LA COBRANZA

1.- Recepción de documentos.

La documentación se recibe del departamento de Facturación, mediante relación de envío y se procede a su revisión.

- 2.- Presentación de documentación a revisión y cobro.
Se formula "relación de envíos de documentos" y se envía mediante el cobrador, quien debe firmar de recibido a satisfacción, después de haber revisado los documentos que se le entregan.

- 3.- Recibo de la cobranza.
Se recibe del cobrador los documentos a revisión y al cobro, verificando contra "relación de envío de documentos"; sobre la documentación no cobrada o entregada a revisión, se deberán anotar las causas, en el concepto de observaciones de dicha relación.

- 4.- Depósito de la cobranza.
Mediante recibos pre-numerados se entregará a la caja la cobranza recibida, cuidando que las aplicaciones se hayan efectuado correctamente; con la copia correspondiente se informa a Contabilidad y - - Ventas.

En el caso del punto 1, en donde vemos la entrega de facturas al Departamento de Crédito y Cobranza, se procede a su revisión:

- 1.- Se verifican los números de las facturas.
- 2.- Nombre y domicilio del cliente.
- 3.- El cálculo de las operaciones aritméticas.
- 4.- Que cada factura lleve anexos, el talón de embarque y la lista de empaque.

Por lo que corresponde al punto 2, éste se puede diseñar de la siguiente forma:

- a).- Forma de la relación.- Columnas con la referencia para anotar: No. de factura, importe, descuento, - neto recibido, número de cheque y banco, observaciones; para anotar las causas que originan el "no cobro".
- b).- Contiene renglones para anotar: Nombre y firma de quien elabora; nombre y firma del cobrador, de recibido la documentación al cobro; firma de conformidad del encargado de la cobranza y del cobrador, cuando es entregada por este último.

En el punto 4, se menciona la forma que corresponde a un recibo, en el cual se encuentran especificados los renglones de llenado, tales como:

- a).- Nombre del cliente.
- b).- Número de factura que liquida.
- c).- Importe de la factura, descuento y neto correspondiente.
- d).- Número de cheque(s) y banco(s), o en su defecto anotar si se pagó en efectivo.
- e).- Producto que ampara la factura.

Este recibo está pre-numerado y además del original para la Caja-Tesorería, en el cual se anexan los documentos cobrados, existen copias al carbón para: Contabilidad, Ventas y Archivo numérico del departamento.

En conclusión, con los manuales de procedimientos se establecen las normas de acción, para cada operación y se complementan con instructivos especiales y formas integrales.

A continuación, veamos unos ejemplos del movimiento que tiene el Departamento de Crédito y Cobranzas.

En la figura No. 1, vemos un ejemplo de una relación del recorrido que tiene un cobrador y los resultados que se obtuvieron durante la visita del cliente.

En la figura No. 2, vemos un ejemplo de un contrarecibo elaborado por el cliente, que le da al cobrador a cambio de la factura, ya que el cliente necesita revisar la factura para su posterior liquidación.

En la figura No. 3, observamos un ejemplo de una ficha de depósito que elabora el encargado de Cobranzas, para depositar el pago que hizo el cliente.

Por último, vemos en la figura No. 4, un ejemplo de un reporte diario de Cobranzas, el cual se elabora como un resumen de todos los ingresos efectuados en un día. Nótese todos los datos que debe llevar para una mejor identificación e interpretación de dicho reporte.

Todos estos ejemplos funcionan dentro del departamento de Crédito y Cobranzas, para el manejo de todas las ventas efectuadas de la empresa. Es necesario hacer notar que no siempre se trabaja con todos estos papeles, pero si son por lo general, el trabajo diario del encargado de Cobranzas.

" LA MAYORISTA, S.A. "

FIGURA No. 2

INSTRUCCIONES	TODAS LAS ACIARACIONES REFERENTES A ESTE RECIBO, SE HARAN ACUERDO POR CONDUCTO DE NUESTRO DEPTO DE CONTABILIDAD 557-0022 EXT. 380
<ol style="list-style-type: none"> 1.-LAS FACTURAS DEBEN TENER LA MISMA RAZON SOCIAL 2.-ACOMODE LAS FACTURAS POR NUMERO PROGRESIVO 3.-UTILICE PLUMA ATOMICA Y LETRA DE IMPRENTA 4.-LENE UN RECIBO COMPLETO POR CADA FACTURA 5.-CANCELE LOS RECIBOS QUE NO USE. 6.-ENTREGUE ESTE RECIBO JUNTO CON LAS FACTURAS A LA RECEPCIONISTA. <p style="text-align: center;">- GRACIAS</p>	

CON ESTA FECHA	➔	MEXICO, D. F.	DIA 02	MES OCT	AÑO 84
-------------------	---	---------------	-----------	------------	-----------

RECIBIMOS DE (ANOTE NOMBRE DE SU COMPAÑIA) " EL ESCORPION; S. A. "

Nota.- Es importante decirle al cliente que anote en su contrarecibo si va a aprovechar el descuento por pronto pago, o si no, que anote la fecha de pago neto.

LAS SIGUIENTES FACTURAS PARA SU REVISION

FACTURA No.	No. ORDEN DE COMPRA O TRABAJO	IMPORTE
5152	JMZO-0502	\$ 235,500.00
 		
		\$ 235,500.00

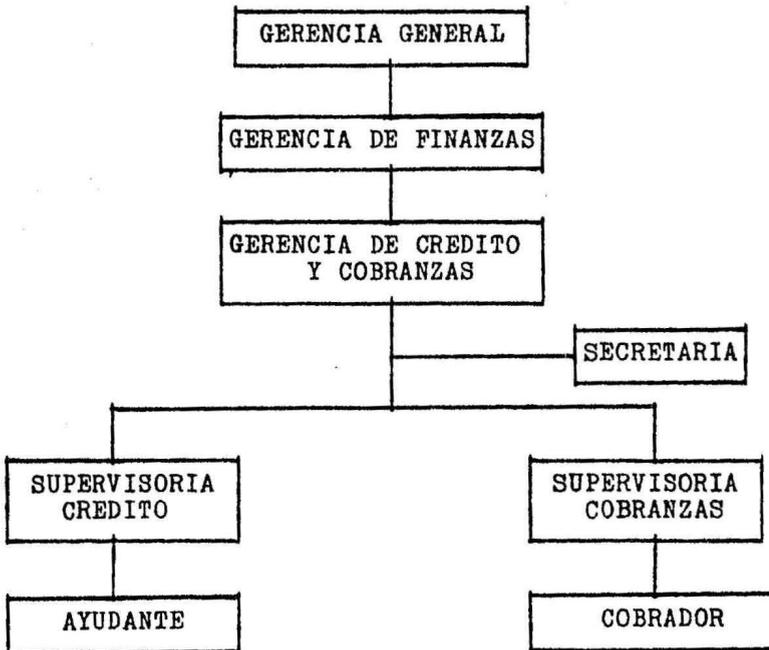
EL PAGO SE HARA DE ACUERDO CON LAS CONDICIONES ESTIPULADAS EN NUESTRA ORDEN DE COMPRA. MER-155

4.- ORGANIGRAMAS.

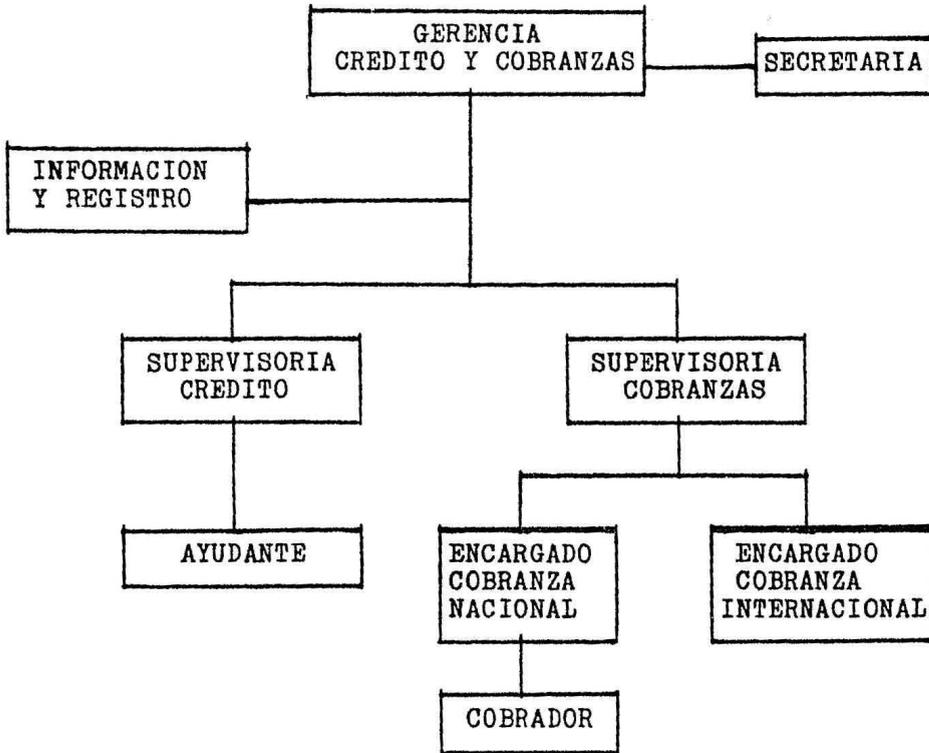
Los organigramas son las representaciones gráficas de la estructura funcional de un organismo.

También pueden ser representaciones de la estructura específica de alguna función. Indican además los niveles jerárquicos, los puestos directivos y ejecutivos, los canales de autoridad y de comunicación y los comités o las dependencias de asesoría. Las que se muestran a continuación, son representaciones específicas de la función de Crédito y Cobranzas.

ORGANIGRAMA ESPECIFICO



ORGANIGRAMA PARTICULAR



5.- SISTEMAS DE INFORMACION.

En cualquier nivel de la administración en las empresas, se llevan a cabo acciones que derivan en modificaciones constantes en su situación general.

A este efecto, se hace necesario que estas modificaciones, sean conocidas en el curso de la acción con el propósito de encausarlas, cambiarlas, restringirlas o detenerlas, según sean satisfactorias o no al logro de los objetivos generales o particulares de la empresa.

A este respecto, los sistemas de información deben ser desarrollados en forma efectiva, que permitan que el proceso de información adecuado, sea utilizado oportuna y efectivamente en la toma de decisiones.

Los sistemas de información de Crédito y Cobranzas requieren un efectivo control de las actividades que realiza el departamento; este control debe ser orientado a la consecución de los siguientes objetivos:

- 1.- Para proveer de datos básicos al propio departamento, para la adecuada administración del crédito y las cobranzas.
- 2.- Para comunicar la información acerca de lo que la Dirección de Finanzas desea que se haga.
- 3.- Para proveer de datos básicos a la Dirección de Finanzas en su función de planeación.
- 4.- Para proveer de datos a los departamentos involucrados en la operación del departamento.
- 5.- Para motivar al grupo a fin de que actúe en la forma más adecuada para alcanzar los objetivos del departamento.
- 6.- Para evaluar los resultados que se logren.

C A P I T U L O S E X T O

VI.- EL SISTEMA ABC Y SU APLICACION A
LAS CUENTAS POR COBRAR.

1.- ORIGEN DEL SISTEMA ABC.

Este sistema administrativo tuvo su origen durante la segunda guerra mundial como consecuencia del crecimiento de la industria bélica.

Debido a la magnitud alcanzada en los artículos a controlar, lo que representaba el problema de administrarlos, prestándoles el mismo nivel de atención, se creó este sistema.

2.- CONCEPTO.

El sistema de "Control Selectivo de Cuentas por Cobrar" o sistema ABC, es la técnica de administración, que consiste en clasificar cada una de las cuentas por cobrar, de acuerdo a su importancia, en relación a la inversión total.

Del concepto anterior, se desprende la siguiente clasificación:

Grupo A.- Este grupo representa un número reducido de cuentas por cobrar de gran importancia.

Grupo B.- Este grupo está representado por cuentas por cobrar de mediana importancia, tanto en valor como en número.

Grupo C.- Este grupo representa demasiadas cuentas por cobrar de poco valor.

Representando la importancia de cada grupo de cuentas por cobrar en una tabla de porcentaje, sería como sigue:

GRUPO	‰	‰
	DE IMPORTANCIA EN VALOR	DE IMPORTANCIA EN NUMERO
A	80	5
B	15	15
C	5	80

Desde el punto de vista del control de las cuentas por cobrar, de acuerdo a la clasificación ABC, el grado de supervisión, sería el siguiente:

Clientes A	Máximo control
Clientes B	Mediano control
Clientes C	Mínimo control

3.- LA ESTRATIFICACION Y SUS DIFERENTES
FORMAS DE APLICACION

La estratificación es la disposición de los elementos de algo en capas situadas a diferentes niveles. Aplicado a las cuentas por cobrar, se puede inferir lo siguiente: Es la disposición de las cuentas por cobrar en niveles de mayor a menor importancia, en forma decreciente, a efecto de poder determinar los grupos que se establezcan en el sistema ABC, así por ejemplo:

Cliente	% de importancia.
"El Globo, S.A."	2
"La Buena Fe, S.A."	1
"El Quelite, S.A."	6
"UNIVERSIADA, S.A."	9
"El León, S.A."	8
"El Carrusel, S.A."	5
"La Central, S.A."	3
"La Quecha, S.A."	10
"El Cóndor, S.A."	4
"La Inglesa, S.A."	7

Si se estratifican, el resultado es el siguiente:

Cliente	ESTRATIFICACION DE MAYOR A MENOR IMPORTANCIA
"La Quecha, S.A."	10
"UNIVERSIADA, S.A."	9
"El León, S.A."	8
"La Inglesa, S.A."	7
"El Quelite, S.A."	6
"El Carrusel, S.A."	5
"El Cóndor, S.A."	4
"La Central, S.A."	3
"El Globo, S.A."	2
"La Buena Fe, S.A."	1

4.- APLICACION DEL SISTEMA ABC EN LAS CUENTAS POR COBRAR.

Las cuentas por cobrar se estratifican, de acuerdo a la importancia de su monto. La estratificación se hace de acuerdo a la mayor o menor importancia de su valor, en relación a la inversión mensual total de las cuentas por cobrar. Entendiéndose por inversión mensual en clientes, los créditos concedidos pendientes de realizarse. Así por ejemplo, las ventas a crédito a 30 días para el siguiente mes, serán como sigue:

Ventas del mes 10,000	(miles de pesos)
Cliente	Monto de la cuenta por cobrar
A	200
B	50
C	150
D	70
E	60
F	90
G	100
H	10
I	1,600
J	30
K	500
L	3,500
M	250
N	80
O	300
P	50
Q	40
R	2,900

Si estratificamos esas cuentas por cobrar, el resultado sería:

Cliente	Monto de la cuenta por cobrar
L	3,500
R	2,900
I	1,600
K	500
O	300
M	250
A	200
C	150
G	100
F	90
N	80
D	70
E	60
B	50
P	50
Q	40
J	30
H	30

De lo anterior se infiere que un número reducido de clientes, son los que condicionan la mayor inversión de la cartera y los gastos de recuperación no son representativos. Los clientes de menor importancia, desde el punto de vista de la inversión total en clientes, son los más numerosos y por lo mismo, los gastos que se efectúan para su recuperación son mayores.

Listados los clientes de mayor importancia a menor, se agrupan en forma arbitraria, de acuerdo al criterio de cada analizador. Una forma propuesta sería la siguiente:

Grupo	Condicionan el
A	80% de la inversión.
B	15% de la inversión.
C	5% de la inversión.

En tal virtud, siguiendo con el ejemplo anterior, tendríamos la siguiente agrupación:

	Cliente	No. de importancia	Monto de la cuenta por cobrar	% de inversión
Grupo A	L	1	3,500	35.0
	R	2	2,900	29.0
	I	3	<u>1,600</u>	<u>16.0</u>
			<u>8,000</u>	<u>80.0</u>
Grupo B	K	4	500	5.0
	O	5	300	3.0
	M	6	250	2.5
	A	7	200	2.0
	C	8	150	1.5
	G	9	<u>100</u>	<u>1.0</u>
			<u>1,500</u>	<u>15.0</u>
Grupo C	F	10	90	0.9
	N	11	80	0.8
	D	12	70	0.7
	E	13	60	0.6
	B	14	50	0.5
	P	15	50	0.5
	Q	16	40	0.4
	J	17	30	0.3
	H	18	<u>30</u>	<u>0.3</u>
		<u>500</u>	<u>5.0</u>	
T O T A L:			<u>10,000</u>	<u>100.0</u>

Con esta clasificación se desprende lo siguiente:

- 1.- Destacar las cuentas por cobrar que representan la mayor inversión en relación a la cartera total y - que por su número reducido, los gastos de recuperación no sean de consideración.
- 2.- Agrupar las cuentas por cobrar que representan la menor inversión en relación a la cartera total, pero que por el gran número de clientes, los gastos de recuperación son de consideración.

A esta clasificación se le denomina "Clasificación Financiera", desde el punto de vista de la inversión, de acuerdo con el sistema ABC.

Es necesario tomar en cuenta que para efectos de información en las cuentas por cobrar; se elaboran reportes, ya sea por las ventas del mes y acumuladas; también para darnos los saldos mensuales; para el análisis de saldos vencidos; para el reporte diario de cobranza.

5.- VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL SISTEMA ABC
EN LAS CUENTAS POR COBRAR.

Las ventajas que proporciona este sistema se pueden resumir:

- Permite el control de las cuentas por cobrar, aplicando el principio de administración por excepción.
- Permite fijar prioridades.
- Permite enfocar la atención a las cuentas por cobrar vencidas, para aplicar sistemas especiales de cobro.
- Facilita la labor de auditoría.

Las desventajas que se presentan también en forma resumida, son:

- Sólo es aplicable a un considerable número de cuentas por cobrar.
- No es posible hacer anotaciones en los reportes elaborados, para explicar lo que sucedió en la cobranza del mes. Esto se tiene que hacer por separado.

C O N C L U S I O N E S

Las cuentas por cobrar son consideradas importantes por la entrada de efectivo en la empresa. Este rubro del balance, no puede dejarse de evaluar su trabajo constantemente, ya que representa un peligro, el que en un momento dado se llegaren atrasar los cobros.

La información que nos otorgue este departamento, nos da el presupuesto que tendremos disponible, así como también, las ganancias que se obtuvieron. Es importante, saber interpretar los movimientos que tuvo la empresa, ya que dicha interpretación servirá de información para todo aquél que la solicite.

La función del Departamento de Crédito y Cobranzas, va más allá que la mera investigación de la calidad del crédito de los clientes. Se asocia íntimamente con los demás departamentos. Los propietarios, funcionarios y accionistas, miden los resultados que obtuvo este departamento, por las utilidades obtenidas e incrementos al capital líquido, así como también, por el aumento de la fortaleza financiera.

Se debe capacitar al personal de este departamento, ya que representa varios conceptos a considerar, para obtener el efectivo y se disponga de él lo más pronto posible.

Es necesario revisar mensualmente las cuentas por cobrar, ya que es importante saber las variaciones que se registraron en las ventas y cobranzas, así como el comportamiento de los clientes.

B I B L I O G R A F I A

- 1.- Diccionario de la Lengua Española.
- 2.- Boletín C-3 Principios Aplicables a Partidas o Conceptos Específicos. Cuentas por Cobrar. Comisión de Principios de Contabilidad del I.M.C.P., A.C.
- 3.- Crédito y Cobranzas.
Ettinger Richard y D. E. Golieb. México. C.E.C.S.A. 1971.
- 4.- Análisis e Interpretación de Estados Financieros.
C.P. Guillermo S. Paz. 1a. Edición. Editorial Patria, S.A. 1970.
- 5.- El Análisis de los Estados Financieros y las Deficiencias en las Empresas.
C.P. Roberto Macías Pineda.
- 6.- Curso de Análisis Crediticio y Financiero.
Dun y Bradstreet. División de Educación Comercial. New York. 1965.
- 7.- La Información Financiera de la Administración.
Eduardo Villegas H. Editorial Laro. 1982.
- 8.- Curso de Teoría de la Administración.
C.P. Norberto Agramonte.

9.- Sana Dirección de Empresas o.... Quiebra.

C.P. Víctor E. Molina Aznar. Editorial IEE, S.A. 1977.

10.- Tesis: Aspectos Generales de Crédito y Cobranzas y la Administración de Cuentas por Cobrar por el Sistema ABC.

Alberto Lara Estrada. I.P.N. México, D.F. 1978.